融创与交汇：江苏新华报业集团平台融合的实践与思考

文 / 郭新茹　李书琴

在新旧媒体交互融合的时代背景下，报业集团亟待改变单一传播形态，加快创新融合的进程。以江苏新华报业传媒集团为例，运用案例研究法和文献研究法，首先在对其融合实践的战略布局进行分析的基础上，指出了其现存问题，其次对其融合的特点进行了归纳总结，最后，在借鉴江苏新华报业集团创新发展经验的同时，为我国其他报业集团的创新发展出谋划策。研究结果表明：在内容生产、平台融合、业态拓展三方面，江苏新华报业传媒集团形成了“六大传播平台为点、三大媒体平台为线、融创实验区为面”的全媒体平台交融网络，构建起了以新闻信息传播为主，智能服务、电商运营、艺术品经营等为辅的传媒产业生态圈；但也存在内部管理机制不畅、产业融合借力不足、复合型文化管理人才缺乏等问题。其发展经验特点可概括为内容共享与技术突破互为表里、内部融合与外部联盟相辅相成、示范引领与传帮带并步齐驱三点。中国其他报业集团在转型发展的过程中，要深化体制机制改革，强调内容为王，注重内外部资源整合与优化，积极推进文化传媒的跨界融合。

1. 江苏新华报业传媒集团简介

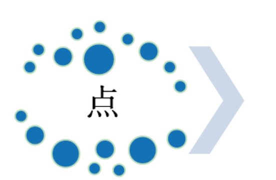
作为江苏省直属五大文化集团之一，江苏新华报业集团（以下简称“新华报业集团”）拥有省内各地方区域内的 14 份报纸和 7 份刊物，其中包括省委机关报《新华日报》和省内发行量最大都市报《扬子晚报》两大拳头报刊；除此之外，直接控股或参股江苏新华传媒投资实业公司、江苏新华传媒时代江南有限公司等 10 家经营公司单位。2011 年以来，伴随着互联网所带来的人们阅读习惯的变化，纸质媒体的市场份额在逐步萎缩，同大部分传媒集团一样，以传媒业为主要经营项目的新华报业集团迫切需要进行转型升级，特别是在创新融合的时代背景下，如何推动传统媒体与新兴媒体在内容、渠道、平台、经营管理等方面进行优势互补、深度融合是亟待解决的问题。为此，新华报业集团以打造“有强大公信力、创新融合的新型媒体集团”为目标，不断进行体制机制改革，整合与优化集团内外部资源，积极构建“媒体融创实验区”和“交汇”新闻 APP 等各种新旧媒体交互融合平台，于 2013 年入选“2013 年世界传媒 500 强”，并在全国 2015 年传媒集团“两微一端”融合传播排行榜中位列第六，旗下的《扬子晚报》是中国发行量最大的晚报。作为中国最大的传统主流媒体企业之一，新华报业集团在新旧媒体平台的创新融合和产业链延伸拓展方面走在国内前列。在此，本文通过解析其战略布局，梳理其发展模式及特点，以期对中国其他报业集团的转型发展提供一定的经验借鉴。

2. 江苏新华报业传媒集团平台融合实践

“十二五”以来，面对互联网经济的快速发展，新华报业集团以“融创与交汇”为理念，以“文化 +”为发力点，以多样化、立体化的平台融合工程为支撑，在集团内部与外部进行资源整合、横向联盟的同时，不断推进各项经营业务向纵深方向发展。一方面，充分展现传统主流媒体的调控运作能力，联合新媒体共同打造出“点线面”纵横交错的全媒体平台交融网络；另一方面，在贯通各媒体平台的基础上，不断拓展业态范围，扩大经营规模，调整业务结构，逐步构建起以新闻信息传播为主，智能服务、电商运营、艺术品经营等为辅的传媒产业生态圈。

2.1 融创：全媒体融合的创新之图

新华报业集团以融合创新为基点，整合现有媒体平台资源，新增新媒体传播渠道，综合利用各媒体平台的内容资源和渠道优势，形成“点线面”纵横交错、立体化的全媒体平台融合网络（见图 1）。



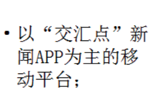



图 1 新华报业集团平台融合“点线面”布局简图（作者绘制）

2.1.1 平台融合之“点”

平台融合之“点”体现在整合各分散媒体平台，架构出合理的平台分布序列。新华报业集团整合现有的 21 份报刊资源，利用互联网 +，形成包括纸质媒体、网络媒体、手机新闻报、移动 APP、微博与微信、户外屏在内的六大传播平台。其中，以《新华日报》、《扬州晚报》为主的

纸质媒体是根基，中国江苏网、江苏手机报等网络媒体是主干，各官方微博、微信公众号、户外屏等新媒体平台是分支。在此基础上，以内容为核心，根据各平台品牌影响力的大小，制定不同的平台资源整合与运营策略。如对于发行量最大的地方性报纸——《扬子晚报》，在继续专注于纸质报刊发行的同时，还开设新浪微博官方账号、微信公众号和扬子晚报网，并与人民网、网易、新浪网等全国多家重点网站建立长期战略合作关系，实现新闻资源的多平台传播共享。而其他市区级报刊则专注微博微信等新媒体平台建设，如培训杂志、幼教三六五、宿迁日报社、扬州广场、今徐州、新华苏中发现、微播泰州和微播盐城等平台。

2.1.2 平台融合之“线”

平台融合之“线”体现在对集团内部小而散的各种媒体平台进行资源整合，串珠连线，使其各担其职、各分其工，目前以形成了以“交汇点”新闻 APP 为主的移动平台、以中国江苏网、视觉江苏网为主的 PC 平台和以《新华日报》为主的纸媒平台，三足鼎立的发展局面。其中，“交汇点”新闻 APP 秉承“用户至上”的运营理念，整合了《新华日报》和各地方报刊在内的新闻资源和人才资源，定位为新闻发布平台、新闻社交平台和民生政务服务平台。中国江苏网以频道与栏目为运营单位，综合江苏地方政治、经济、社会、文化发展，集合传播新闻资讯、文化娱乐、商业经营、公共服务等方面的信息。视觉江苏网与新华报业集团旗下报刊、网站等平台分工合作，致力于发布丰富新闻图片信息，构建专业的新闻摄影队伍，打造现代化视觉产品数据库与开放式图像采集传播体系。

2.1.3 平台融合之“面”

平台融合之“面”体现在融合各平台功能，形成一组全媒体融合的平台方阵。新华报业集团的“媒体融创实验区”，作为全媒体平台融合方针的大本营和指挥部，根据中央信息厨房的运行机制，实现新闻资源的一次采集、全面共享、集中编辑、多端发布。媒体融创实验区实行部门中心制管理模式，运用项目管理方式综合运营六大传播平台。实验区设置七个部门中心（如表 1 所示），充分利用集团优秀的记者队伍资源，鼓励记者根据自身兴趣和能力，以兼职方式参与项目运营，实现扁平化管理和人才的有效配置。

表 1 新华报业集团媒体融创实验区部门设置及作用（作者绘制）

媒体融创实验区						
数字媒介中心	中央编辑中心	视觉传媒中心	项目规划中心	市场推广中心	技术研发中心	行政协调中心
文字、影音等内容管的理和编辑			产品项目的发展规划、迭代开发	策划实施宣传活动、用户分析、广告营销	为“交汇点”APP 及实验区的运行提供技术支撑	战略分析研究、绩效考核

2.2 交汇：大数据汇聚的延伸之链

新华报业集团利用平台融合所形成的内容资源与大数据基础，依托互联网、新媒体技术，在加强各平台间的资源共享、交互融合的同时，不断延伸和拓宽产业链，目前已逐步构建起以新闻传播服务为核心，多元智能服务、电商运营、艺术品经营等“文化 +”、“互联网 +”平台为支撑的媒体产业生态圈。

2.2.1 主题活动立体化报道

2014 年全国“两会”期间，新华报业集团根据各媒体平台特点和内容报道要求，实现了报道的全媒体融合与全天候传播。一方面，依托中央信息厨房机制，利用六大传播平台，实现新闻稿件的内容共享，如针对同一事件议题，在网媒、官方微博账号和微信公众号、户外屏等数字媒体平台进行实时简要报道，在新华日报、扬子晚报、南京晨报等平台进行及时详细报道。另一方面，依托某一新闻主题，创新与丰富新闻报道形式，衍生出多种关联栏目，实现新闻传播的立体化、多元化同步报道，如打造“今天我主持”、“图说两会”、“两会微视频”、“两会微电台”和“影像两会”五个全媒体创新栏目，并在集团各媒体同步刊播。

2.2.2 多元智能新闻服务

在媒体融合的时代要求下，2015 年 11 月，新华报业集团打造战略性产品“交汇点”新闻 APP。APP 平台建设汇聚了新闻传媒、政务服务、民生服务、公共服务、智慧城市等方面功能；APP 平台运营采取互联网思维，倡导用户为主、内容为王、渠道致胜。其中，用户运营方面秉承用户至上的服务原则，以增加用户黏性与活跃度为目标，不断探索如何根据用户行为的偏好进行新闻推送和定制，实现新闻服务的个性化与特色化；内容运营方面以新闻资讯服务、新闻社交互动和智慧生活服务为主，用户生活、规范市民管理、传播核心价值三大功能为一体，涵盖中央与本地新闻服务、民生政务服务、生活智能服务、公共智慧服务等各领域；渠道融合方面集合了《新华日报》和各地方报刊在内的新闻链接入口，实现多端内容的融合与统一。

2.2.3 艺术品展览与经营

在产业融合的背景下，新华报业集团找准市场定位，抓住市场机遇，发挥其在媒体营销宣传方面的比较优势，联合艺术家打造新华全媒体艺术馆和全媒体画廊。2015年1月举办了“新华报业集团第六届艺术展暨纪念新华日报创刊77周年书画精品展”，除进行传统的展厅式作品真迹展览外，还利用多层级网络新闻报道、多终端的信息服务、触摸大屏数字交互设备等，带来展览作品的实时视频传播和艺坛史料的移动浏览，实现艺术作品展览的全媒体传播和全方位解读。同时以新华日报艺坛为平台、新华全媒体艺术馆和全媒体画廊为依托，打造“江苏新华艺术”微信公众号，提供学术信息、艺术展览咨询、艺术鉴赏与收藏交流、名家艺术作品拍卖等服务；此外，将公众号与“新艺文创”淘宝店铺进行链接嵌入，销售名家精品复制品与本地大师真迹作品。

2.2.4 电商购物运营服务

新华报业集团利用新闻传播业务所积累的内容和用户数据，立足于长三角地域的市场需求，逐步探索电子商务购物的运营模式。如《扬子晚报》旗下的媒体购物平台“扬子壹购”定位为B2C的综合性百货网购商城，辐射江浙沪等周边地区的消费群体。《扬子晚报》还控股第三方装修服务平台“扬家网”，提供专业的装修竞标、审核报价、资金托管、全程监理、建材选购、媒体投诉等一站式家装便捷服务。目前江苏新华传媒投资实业有限公司正打造海外购物平台“新华GO”、《江苏经济报》开设微信公众号“新华报业集团电商服务中心”、江苏新华智旅文化传媒有限公司打造“江苏有礼”公众号。

3. 江苏新华报业传媒集团平台融合现存问题

新华报业集团在媒体平台融合上双管齐下，布局全媒体平台交融网络和传媒产业生态圈。虽然战略规划顺时而为，但囿于时间和资源的缺少，现有布局尚未完全实施，部分项目还在想法构思阶段，没有形成系统的媒体生态体系；同时，旧有体制机制下带来的协调沟通不畅，影响着平台深度融合发展的长远之路。目前来说，新华报业集团存在内部管理机制不畅、产业融合借力不足、复合型文化管理人才缺乏这三大问题。

3.1 内部管理机制不畅

在管理机制转型的过程中，新华报业集团内部仍留有旧有体制机制的痕迹。例如，由于《新华日报》与中国江苏网两单位间关于内容合作、结果考核等制度的空白，导致“交汇点”APP栏目之一“昆虫记”的深度开发延缓，此类体制机制壁垒会打击投身于新媒体平台者的热情，降低工作效率。此外，因部门制固化和属地管理而导致的集团媒体各自为阵、统而不合的问题还未根除，由此影响到项目团队合作的协调性；长久以来形成的组织间壁垒和员工间的非正式关系很难在体制改革的号令下迅速转好。因此，保证集团内部管理机制的通畅，需要兼顾正式组织管理和非正式组织管理两方面，进一步改善集团的组织管理机制，使管理结构朝扁平化发展，创新分配和激励制度，使用人与育人相结合，激发员工的市场竞争意识和合作创新精神。

3.2 产业融合借力不足

在传统媒体业务拓展方面，新华报业集团虽然做出了有益探索，取得了一些成就，但目前在产业融合方面，借力仍显不足，部分项目实施进度缓慢或取得效果较差。例如立足于海外购物的电商平台“新华GO”尚处于网站搭建阶段，消费者对其的认知了解几乎为零。“扬子壹购”平台的市场覆盖较小，再加同区域内又有较大的竞争者苏宁易购平台及其线下体验店，使其购物平台集聚的粉丝数与成交量相对较低；“交互点”新闻APP的盈利较单一，以广告为主，与“今日头条”本地新闻栏等相比，产品竞争力与用户活跃度都很低。可见，新华报业集团的经营还只是依靠其新闻传媒业的优势，与其他产业的融合程度不深，产业体系尚不完整，多种产业类型无法协同互补，最终将导致各平台自我造血能力不强，不利于传媒产业生态圈的良性循环。因此，新华报业集团充分发挥其比较优势，抓住文化+、互联网+的战略机遇，以开放包容的姿态接纳社会资本、技术、人才等资源，通过借力、用力、发力实现产业间的拓展融合。

3.3 复合型文化管理人才缺乏

在复合型文化管理人才方面，新华报业传媒集团的现有人才储备不足，缺乏培育和激励人才的长效机制。目前，集团内部员工以传统媒体单位的文字工作者居多，既懂技术、又懂文化还擅长管理的复合型产业人才偏少。同时，新媒体人才培养从内部抽调居多，虽然能最大限度开发人才，但在造成集团内部缺乏新鲜血液的同时，也容易导致内部关系更加错综复杂，反而不利于内部组织管理的改革。因此，如何通过内部人员的“选、训、用、管”与外部人员招聘选拔，网络全球优秀的文化管理人才的加盟新华报业集团，形成“引得进、用得好、留得住、能出彩”的人才使用机制，是新华报业集团在发展过程中亟待解决的问题。

4. 江苏新华报业传媒集团平台融合特点

新华报业集团的平台融合模式主要是以内容生产为根基、平台融合为推力、业态拓展为主力，三者联动、交相互补，最终打造出全媒体平台交融网络与传媒产业生态

圈。其融合模式的特点具体表现为以下方面。

4.1 内容共享与技术突破互为表里

新华报业集团平台融合实践坚持内容共享与技术突破互为表里，一方面建立新闻资源共享平台，实现内容的全媒体传播；另一方面，突破升级采编与报道技术，利用无人机航拍技术、H5+VR 场景报道等技术拓宽内容传播的深度和广度。例如视觉江苏网开辟航拍频道，集内容采集、发布、共享于一体，同时还提供技术咨询、图片授权、航拍业务培训等服务。此外，升级采编报道技术，成功实现多场重大活动的创新报道，如 2014 年国家公祭日集团策划“国家公祭·南京 1213”全媒体活动中通过公祭虚拟城墙发动社会捐款活动；在 2015 年中国人民抗日战争暨世界反法西斯战争胜利 70 周年专题报道中，联合六大传播平台发布抗战主题相关地七组移动场景（H5）文件。

4.2 内部融合与外部联盟相辅相成

新华报业集团平台融合实现了内部融合与外部联盟的相辅相成。内部融合突破传统组织壁垒，以员工创业与兼职的形式开展新媒体的运营；外部联盟方面借助全国与国际的媒体队伍力量共同完成重大事件报道，同时，还尝试跨界融合，加快外部合作以对接社会需求，提高集团整体竞争力。

4.2.1 内部融合

在内部融合方面，不仅实现了全媒体平台的融合，成功报道全国两会等重大新闻，而且实现内部人员管理的融合，通过分包栏目来鼓励员工创业与兼职，激励传统媒体部门的员工转向新媒体部门。新华报业集团出台《集团创新创业扶持办法》以及“交汇点”新闻 APP 相关的《客户端分包栏目扶持办法》，鼓励员工参与“交汇点”的内容生产与商业运营，采取员工持股的形式，深度孵化“钱眼”微信公众号。以栏目之一“昆虫记”为例，主要的运营团队仍是新华报业集团内部记者，但其团队的组建以个人兴趣与能力为依据，通过自发报名参与、自主定位运营实现栏目内部的自由，最终做成以戏曲文化为主，传播传统经典的栏目；同时，集团的系列考核制度刺激着栏目团队的做强意识，经过不断探索，最终将其打造成集聚江苏乃至全国众多文化戏剧活动的自媒体平台。

4.2.2 外部联盟

在外部联盟方面，不仅形成了媒体联盟，如 2014 年南京青奥会期间新华报业集团聚合七大媒体联盟和境内外 217 家媒体，新闻信息资源共享，共同报道青奥盛会；而且尝试文化传媒的跨界融合，分别与高校、自媒体和企业合作，对接社会人才、资本。如与南京财经大学进行产学研的模式合作，建设江苏传媒产业研究院，集合高层次人才探索媒体融合模式；与自媒体团队合作，探索 UGC 模式与传统主流媒体的融合方式；与丰盛集团合作拍摄与世界非物质文化遗产二十四节气主题相关的纪录片《时节》，并计划开展后续关于非遗的传播教育活动；“交汇点”新闻 APP 的二期工程也采取向社会公开招标形式。

4.3 示范引领与传帮带并步齐驱

新华报业集团平台融合的过程中实现了示范引领与传帮带并步齐驱，以龙头平台的示范带动其他平台逐步融合。主要表现在机关报《新华日报》的主流媒体转型和都市报《扬子晚报》的新媒体融合两方面。其中，《新华日报》在坚持主流媒体的责任与传播核心价值观的基础之上，新增新媒体平台，开设《新华日报》的官方微博，并与中国江苏网深度融合；同时以绩效考核手段激发员工的新媒体融合意识，实行微博值班制度，规定向新媒体平台发稿的硬性指标和考核标准，同时也以额外报酬激励员工踊跃发稿。另外，《扬子晚报》与新媒体平台融合中，在新闻服务和经营业态拓展方面起到示范作用，形成自身品牌效应，同时旗下待转型刊物《精品阅读》和《精品健康》也被纳入《扬子晚报》媒体平台体系重新运营。

5. 新华报业集团平台融合的启示

新华报业集团新旧媒体平台融合取得了一定成绩，其战略布局和经验模式也对中国其它报业集团在内容生产传播、平台资源整合、媒体体制转型、传媒产业跨界融合等方面有一定的启示。

5.1 深化体制机制改革

我国大部分报业集团主要为转企改制老企业，面临着人员老化、管理弱等问题，这就要求报业集团积极贯彻响应中央《深化文化体制改革实施方案》的要求，进行媒体体制的转型与创新。一方面应推进媒体单位的转企改制，在强调社会效益的同时，根据市场机制运营，真正服务于社会与人民，同时按照现代公司制度运营，积极推进企业上市，提高市场竞争力；另一方面应逐步转变为以公有制为主体，多种所有制混合经营的制度，尝试以员工入股的方式鼓励和吸引复合型传媒管理与经营人才，同时也适度吸纳社会民营资本入股，通过“抓人才、促创新、强机制”打造“最合适的人在合适的机制下做最擅长的事”的良性发展生态圈。

组织管理方面应当打破原有的行政管理导致的各地区媒体单位分离局面，建立统一而又灵活的组织结构体系。用人管理方面采取类似于矩阵式的人员组织结构，以部门为主线，以项目工作为调动方向，根据项目内容和员工能力特点设立项目小组，实现各单位分而不散、信息交流通畅、责任分工明确；分配与激励制度方面采取固定工资加

额外报酬相结合的形式，尝试股份激励模式；考核制度方面采取媒体自评和用户评价相结合的模式，以用户的评价作为主要考核标准。

5.2 强调内容为王

新闻传播的核心在内容，因此，这就要求在内容生产传播模式方面应强调内容为王，坚持内容是源头水，技术是助推器，用户是考核者的思想。一方面在完善优化好内容的基础上，立足于新媒体传播特点，以接地气的传播风格、全媒体融合的传播方式、用户至上的服务意识打造自身品牌；另一方面，强调内容的表现方式的个性化与多样化，注重培育用户群体，提高用户的参与度和互动率，鼓励用户原创新闻内容，开启新闻社交新时代。

5.3 注重内外部资源整合与优化

在内部资源整合方面，整理分散、同质的媒体平台资源，以龙头平台为示范，聚合集团核心媒体资源，强调其他各分支平台专注细分市场，实现大而全的综合性媒体平台与小而精的本地媒体平台相互融合、相互补充的局面。在外部资源优化方面，应加强外部合作，培育人才，拓宽业态。一方面应与高校、研究院等合作，建立产学研合作模式，为媒体平台融合提供智库保障，也为新媒体人才缺口提供支援，为建立传媒产业与其他产业融合勾画蓝图、制定方阵。另一方面应与社会民营企业合作，采取战略合作等形式共同合作，深度开发项目内容，升级和再造平台功能。

5.4 积极推进文化传媒的跨界融合

在打造媒体平台融合标杆，塑造集团品牌的同时，现代传媒集团还应注重传媒产业的跨界融合。一方面，要树立文化市场意识，秉承开放包容的形态，利用自身内容数据与平台渠道优势，建立内容大数据平台，深度开发内容，建设以新闻服务为核心的传媒＋文化＋旅游＋生活＋金融等多元化业态融合的传媒生态服务圈，拓宽盈利模式，提高平台自身造血水平。另一方面，在内容跨界的同时做到地域跨境，要采取扎根本地、布局全国、走向国际的市场战略，形成集团的整体品牌竞争力，提升整个集团在国际上的知名度与美誉度。

作者郭新茹，南京师范大学社会发展学院副教授，产业经济学博士，主要研究方向为文化产业价值链；李书琴，华东政法大学人文学院讲师，文化产业管理硕士，主要研究方向为新媒体产业运营。本文系中国新闻出版研究院中央级公益性科研院所基本科研业务费专项资金资助课题“中国传媒社会责任研究”（课题编号：2017-Y-Y-CM-041）部分成果。